

**THE EFFECT OF DIGITAL COMPETENCE, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB), AND RELIGIOSITY ON THE PERFORMANCE OF EDUCATIONAL STAFF WITH INTRINSIC MOTIVATION AS A MEDIATING VARIABLE**

**PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL, ORGANIZATION CITIZEN BEHAVIOUR (OCB) DAN RELIGIUSITAS TERHADAP KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Mailukni<sup>1</sup>, Sulistyandari<sup>2</sup>, Alum Kusumah<sup>3</sup>**

Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Riau, Pekanbaru<sup>1,2,3</sup>

[mailukni@umri.ac.id](mailto:mailukni@umri.ac.id)<sup>1</sup>, [sulistyandari@umri.ac.id](mailto:sulistyandari@umri.ac.id)<sup>2</sup>, [alumkusumah@umri.ac.id](mailto:alumkusumah@umri.ac.id)<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of Digital Competence, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Religiosity on the Performance of Educational Staff at Muhammadiyah University of Riau, with Intrinsic Motivation as a mediating variable. This research employed a quantitative approach using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method through the SmartPLS application. The population of this study consisted of all educational staff at Muhammadiyah University of Riau, with a total sample of 135 respondents determined using the census technique. The results of the study indicate that: 1) Digital competence has a positive and significant effect on the performance of educational staff. This means that the higher the level of digital competence, the higher the resulting performance. 2) Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a positive and significant effect on the performance of educational staff. This shows that extrarole behavior is able to improve work performance. 3) Religiosity does not have a significant effect on the performance of educational staff. Therefore, religiosity does not directly improve performance. 4) Intrinsic motivation has a positive and significant effect on the performance of educational staff. Intrinsic motivation is the most dominant factor in improving performance. 5) Digital competence has a positive and significant effect on intrinsic motivation. This means that improving digital competence strengthens individuals' internal drive at work. 6) Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a positive and significant effect on intrinsic motivation. Voluntary behavior and extra contributions strengthen the internal motivation of educational staff. 7) Religiosity has a positive and significant effect on intrinsic motivation. The higher the level of religiosity, the higher the individual's intrinsic motivation. 8) Intrinsic motivation significantly mediates the effect of digital competence on the performance of educational staff. Digital competence improves performance through increased intrinsic motivation. 9) Intrinsic motivation significantly mediates the effect of OCB on the performance of educational staff. OCB improves performance both directly and through intrinsic motivation. 10) Intrinsic motivation significantly mediates the effect of religiosity on the performance of educational staff. Religiosity influences performance indirectly through intrinsic motivation (full mediation).*

**Keywords:** *Digital Competence, Organizational Citizenship Behavior, Religiosity, Intrinsic Motivation, Educational Staff Performance*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kompetensi Digital, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), dan Religiusitas terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Riau, dengan Motivasi Intrinsik sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Riau, dengan jumlah sampel sebanyak 135 responden yang ditentukan menggunakan teknik sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan. Artinya, semakin tinggi kompetensi digital yang dimiliki, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. 2) Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran mampu meningkatkan performa kerja. 3) Religiusitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan. Dengan demikian, religiusitas tidak secara langsung meningkatkan kinerja. 4)

Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan. Motivasi intrinsik menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja. 5) Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Artinya, peningkatan kompetensi digital turut memperkuat dorongan internal individu dalam bekerja. 6) Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Perilaku sukarela dan kontribusi ekstra memperkuat motivasi dari dalam diri tenaga kependidikan. 7) Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Semakin tinggi religiusitas, semakin tinggi motivasi intrinsik individu. 8) Motivasi intrinsik memediasi secara signifikan pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja tenaga kependidikan. Kompetensi digital meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi intrinsik. 9) Motivasi intrinsik memediasi secara signifikan pengaruh OCB terhadap kinerja tenaga kependidikan. OCB meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun melalui motivasi intrinsik. 10) Motivasi intrinsik memediasi secara signifikan pengaruh religiusitas terhadap kinerja tenaga kependidikan. Religiusitas mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui motivasi intrinsik (mediasi penuh).

**Kata kunci:** Kompetensi Digital, Organizational Citizenship Behaviour, Religiusitas, Motivasi Intrinsik, Kinerja Tenaga Kependidikan

## PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi di berbagai sektor menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan krusial dalam mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang. Kinerja SDM yang optimal menjadi fondasi bagi efektivitas operasional, inovasi, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Pinto & Hans, 2024). Era globalisasi dan disrupsi teknologi yang semakin pesat, SDM menjadi elemen strategis dalam memenangkan persaingan global. Organisasi di seluruh dunia menekankan pentingnya pengembangan kapasitas manusia untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Sofian, 2024).

Dalam konteks ini, kualitas SDM tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga perilaku, nilai-nilai, dan motivasi yang mendorong kinerja tinggi secara konsisten. Perubahan global menuntut adanya adaptasi dalam manajemen SDM, termasuk di sektor pendidikan tinggi. Institusi pendidikan menghadapi tekanan untuk meningkatkan mutu layanan, efisiensi operasional, dan inovasi dalam sistem manajemen. Oleh karena itu, pengelolaan SDM baik dosen maupun tenaga kependidikan menjadi fokus

utama dalam penguatan daya saing perguruan tinggi (Hugar & Battase, 2024).

Salah satu komponen penting dalam institusi pendidikan tinggi adalah tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan merupakan tulang punggung yang memastikan berbagai layanan administratif, teknologi, keuangan, dan akademik berjalan lancar. Kinerja tenaga kependidikan berdampak langsung terhadap kualitas layanan institusi, produktivitas dosen, dan kepuasan mahasiswa. Dalam konteks pendidikan tinggi, institusi tidak hanya dituntut untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas, tetapi juga untuk menjalankan fungsi Tri Dharma Perguruan Tinggi secara efektif, yang meliputi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Keberhasilan dalam melaksanakan ketiga fungsi ini sangat bergantung pada kinerja seluruh elemen organisasi, termasuk tenaga kependidikan (Hugar & Battase, 2024).

Kinerja yang dipaparkan merujuk pada tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya, yang diukur berdasarkan standar kerja atau kriteria yang telah disepakati sebelumnya. Pencapaian kinerja juga berkaitan dengan kecocokan antara sistem informasi yang diterapkan dengan tugas, kebutuhan, dan

kemampuan individu dalam organisasi tersebut. Sistem informasi yang sesuai dapat meningkatkan kinerja individu, karena kecocokan tugas dan teknologi mendorong individu untuk mencapai hasil yang lebih baik. Selain itu, pengukuran kinerja juga dilihat dari dampak sistem terhadap efektivitas penyelesaian tugas dan produktivitas pegawai (Udayana & Juliarsa, 2022).

Kinerja tenaga kependidikan merupakan indikator penting dalam mencapai tujuan institusi. Dalam praktiknya, kinerja tersebut tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh faktor perilaku dan nilai-nilai personal. Tenaga kependidikan, meskipun seringkali berada di balik layar, memiliki peran yang sangat signifikan dalam mendukung kelancaran proses akademik dan administratif di perguruan tinggi. Tenaga kependidikan bertanggung jawab atas berbagai tugas penting seperti pengelolaan administrasi mahasiswa, layanan akademik, pengelolaan keuangan, dukungan teknologi informasi, perpustakaan, laboratorium, dan berbagai layanan pendukung lainnya. Kualitas dan efisiensi layanan yang diberikan oleh tenaga kependidikan secara langsung mempengaruhi pengalaman belajar mahasiswa, produktivitas dosen, dan citra institusi secara keseluruhan (Natsir dkk, 2024). Oleh karena itu, pemahaman dan peningkatan kinerja tenaga kependidikan menjadi perhatian yang mendesak bagi manajemen perguruan tinggi.

Universitas Muhammadiyah Riau (UMRI) sebagai sebuah institusi

pendidikan tinggi di kota Pekanbaru yang berlandaskan nilai-nilai Islam, memiliki karakteristik organisasi dan budaya kerja yang unik. UMRI didirikan karena Muhammadiyah ingin terus menyebarkan ajaran Islam dan pendidikan, yang memang sudah menjadi ciri khas sejak dulu. Masyarakat Riau membutuhkan pendidikan tinggi yang mengajarkan nilai-nilai Islam dan juga mengikuti perkembangan zaman, jadi UMRI hadir untuk menjawab kebutuhan itu. UMRI yang resmi berdiri pada 5 Juni 2008 dengan 5 fakultas dan 13 program studi, saat ini memiliki 9 fakultas, 29 program studi dan sudah memiliki Sekolah Pascasarjana. Jadi, UMRI lahir dari usaha keras dan cita-cita luhur untuk mencerdaskan bangsa melalui pendidikan tinggi yang berlandaskan nilai-nilai Islam (Hanafiyah, 2025).

Sebagai bagian dari upaya untuk memahami kinerja tenaga kependidikan di Universitas Muhammadiyah Riau, dilakukan pengumpulan dan rekapitulasi data penilaian kinerja selama periode enam tahun, dari tahun 2019 hingga 2024. Data ini diperoleh berdasarkan hasil evaluasi tahunan yang dilakukan oleh institusi terhadap tenaga kependidikan, mencakup delapan aspek penilaian utama, yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Setiap aspek tersebut dinilai setiap tahunnya, dan hasil penilaiannya dihitung dalam bentuk total dan rata-rata tahunan seperti pada tabel berikut:

**Tabel 1. Data Kinerja Tenaga Kependidikan**

No	Penilaian						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Kesetiaan	7116	7753,5	7751,7	7750	6028,6	7768
2	Prestasi Kerja	6476	7047	7055,5	8152	8111	8212
3	Tanggung jawab	6498,5	7062,5	7485	8160,5	8210	8344
4	Ketaatan	6432	7008	7454	8141	8150	8135

5	Kejujuran	6556,5	7114	7554,5	8231,5	8221	8252
6	Kerjasama	6586,5	7058	7485	8146,3	8150	8222
7	Prakarsa	6394,5	6976	7415	8083,5	8101	8136
8	Kepemimpinan	1266	1837	1523,5	1628	1700	1710
Total nilai		50,325.0	54,856.5	56,723.2	64,292.8	64,671.6	58,779
Rata-rata nilai		6,290.6	6,857.1	7,090.4	8,036.6	8,083.9	7.347,375.

Sumber: Bagian Kepegawaian Umri, 2026

### **Kategori penilaian berdasarkan DP3: Interpretasi Data Kinerja UMRI (2019–2024) Berdasarkan Kategori DP3 Berdasarkan rata-rata nilai tahunan:**

Tahun	Rata-rata Nilai (Data Asli)	Konversi Skala 0–100	Kategori DP3
2019	6.290,6	62,9	Cukup
2020	6.857,1	68,6	Cukup
2021	7.090,4	70,9	Cukup
2022	8.036,6	80,3	Baik
2023	8.083,9	80,8	Baik
2024	7.347,375	73,5	Cukup

(Catatan: angka dibagi 100 untuk menyesuaikan dengan skala DP3 0–100)

Berdasarkan data kinerja tenaga kependidikan UMRI tahun 2019–2024, dapat disimpulkan bahwa secara umum kinerja menunjukkan tren peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini terlihat dari total nilai yang meningkat dari 50.325 pada tahun 2019 menjadi 64.671,6 pada tahun 2023, serta rata-rata nilai yang naik dari 6.290,6 menjadi 8.083,9 pada periode yang sama. Peningkatan tertinggi terjadi pada tahun 2022 hingga 2023, di mana hampir semua aspek penilaian berada di atas angka 8.000, kecuali aspek kepemimpinan yang masih relatif rendah. Aspek dengan capaian paling konsisten tinggi meliputi prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, dan kerjasama. Sementara itu, aspek kepemimpinan cenderung menjadi yang terendah meskipun mengalami peningkatan dari 1.266 pada tahun 2019 menjadi 1.710 pada tahun 2024. Menariknya, pada tahun 2024 terjadi sedikit penurunan baik pada total nilai maupun rata-rata, meskipun masih lebih tinggi dibandingkan capaian tahun 2019–2021.

Secara keseluruhan, kinerja tenaga kependidikan UMRI dalam periode ini memperlihatkan

perkembangan yang positif, meskipun ke depan diperlukan perhatian lebih khusus terhadap penguatan aspek kepemimpinan agar kinerja tenaga kependidikan dapat meningkat secara lebih merata dan berkelanjutan. Berikut data terlampir dalam bentuk diagram batang.

Universitas Muhammadiyah Riau (UMRI) sebagai Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang bernaung di bawah organisasi Islam terbesar, Muhammadiyah, memiliki tantangan ganda: tuntutan adaptasi digital global sekaligus penguatan nilai-nilai keislaman dalam perilaku kerja. Kinerja Tenaga Kependidikan (Tendik) di UMRI memegang peranan vital dalam memastikan layanan Tri Dharma Perguruan Tinggi berjalan efektif. Secara makro, data kinerja Tendik UMRI tahun 2019 hingga 2023 menunjukkan tren positif secara agregat. Namun, temuan ini tidaklah konsisten. Terjadi sedikit penurunan total dan rata-rata nilai pada tahun 2024, meskipun aspek seperti prestasi kerja dan tanggung jawab tetap tinggi. Kesenjangan yang lebih tajam terlihat pada aspek kepemimpinan, yang secara

konsisten memiliki nilai terendah dibandingkan aspek penilaian lainnya sepanjang periode 2019–2024. Fluktuasi dan ketidakmerataan ini mengindikasikan adanya faktor internal organisasi dan perilaku yang belum stabil atau optimal dalam mendorong kinerja puncak dan berkelanjutan.

Fenomena yang terjadi di Universitas Muhammadiyah Riau (UMRI) terkait variabel penelitian menunjukkan adanya sejumlah kontradiksi menarik yang perlu dikaji secara mendalam. Di tengah arus transformasi digital yang semakin masif, khususnya pasca pengalaman pandemi COVID-19, tenaga kependidikan (tendik) dituntut untuk mampu menguasai berbagai platform administrasi dan sistem pendukung layanan akademik berbasis digital. Namun, realitas di UMRI menunjukkan masih adanya kesenjangan kompetensi digital, di mana sebagian Tendik belum memiliki keterampilan yang optimal dalam mengoperasikan perangkat dan sistem teknologi informasi. Kondisi ini diperparah oleh keterbatasan infrastruktur dan akses teknologi tertentu, sehingga menimbulkan ketimpangan antara tuntutan digitalisasi perguruan tinggi modern dengan tingkat kesiapan hard skill Tendik, yang pada akhirnya berpotensi menghambat efisiensi dan kualitas layanan akademik serta administratif.

Selain itu, efektivitas organisasi juga sangat ditentukan oleh keberadaan perilaku kerja sukarela di luar tugas formal atau Organization Citizenship Behaviour (OCB), seperti sikap saling membantu, inisiatif, dan partisipasi aktif dalam kegiatan non-formal institusi. Meskipun secara umum Tendik di UMRI menunjukkan komitmen terhadap tugasnya, masih ditemukan variasi tingkat OCB, khususnya dalam hal inisiatif dan keterlibatan sukarela

yang mendukung kemajuan organisasi. Rendahnya perilaku OCB ini diduga dipengaruhi oleh faktor internal, seperti persepsi terhadap gaya kepemimpinan yang dianggap belum konsisten atau kurang memberikan inspirasi, sehingga dorongan untuk berkontribusi melebihi standar minimal pekerjaan belum terinternalisasi secara merata di kalangan Tendik.

Di sisi lain, sebagai perguruan tinggi yang berlandaskan nilai-nilai Islam, UMRI telah membangun atmosfer religius yang kuat melalui berbagai kebijakan dan praktik kelembagaan, seperti kewajiban shalat berjamaah, penerapan berpakaian syar'i, serta penegakan etika kerja islami. Secara ideal, internalisasi nilai religiusitas tersebut diharapkan mampu mendorong Tendik memaknai pekerjaan sebagai bentuk ibadah, sehingga secara otomatis meningkatkan integritas, loyalitas, dan tanggung jawab kerja. Namun demikian, kondisi empiris menunjukkan adanya variasi dalam tingkat penghayatan dan konsistensi praktik religius, di mana sebagian Tendik masih memandang religiusitas sebatas rutinitas formal, belum sepenuhnya terinternalisasi sebagai sumber motivasi intrinsik yang mendorong kinerja secara tulus dan berkelanjutan.

Kombinasi antara kesenjangan keterampilan digital, perilaku sukarela yang belum optimal, dan inkonsistensi internalisasi nilai religius di tengah fluktuasi kinerja menunjukkan adanya masalah motivasi internal. Ketiga variabel ini (Kompetensi Digital, OCB, dan Religiusitas) dihipotesiskan saling mempengaruhi dan dimediasi oleh motivasi intrinsik tendik, menjadi alasan utama mengapa kinerja belum mencapai titik optimal dan berkelanjutan. Fenomena-fenomena unik di lingkungan UMRI ini di mana

kinerja menurun, kemampuan digital rendah, perilaku sukarela lemah, dan nilai islam tidak terinternalisasi secara merata menjadikan kajian ini sangat mendesak dan menarik untuk dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis secara komprehensif pengaruh ketiga faktor tersebut dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi.

Temuan ini memberikan indikasi awal bahwa terdapat faktor-faktor tertentu yang mungkin berkontribusi terhadap peningkatan kinerja tersebut. Dalam konteks penelitian ini, faktor-faktor tersebut dihipotesiskan meliputi kompetensi digital, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), dan religiusitas, yang selanjutnya akan dianalisis secara mendalam melalui pendekatan kuantitatif. Di samping itu, motivasi intrinsik juga diikutsertakan sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat hubungan antara ketiga variabel bebas tersebut dengan kinerja tenaga kependidikan.

Memasuki era digital, lanskap pekerjaan di berbagai sektor mengalami transformasi yang signifikan, termasuk di lingkungan perguruan tinggi. Teknologi digital telah menjadi bagian integral dari hampir semua aspek operasional dan layanan. Tenaga kependidikan dituntut untuk memiliki kompetensi digital yang memadai agar dapat beradaptasi dan memanfaatkan berbagai alat dan platform digital dalam melaksanakan tugas-tugas tenaga kependidikan (Wardoyo dkk, 2025). Kompetensi digital mencakup kemampuan untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi secara efektif dan efisien, termasuk kemampuan dalam mencari, mengevaluasi, mengelola, mengintegrasikan, mengkomunikasikan, dan menciptakan informasi untuk berpartisipasi dalam masyarakat digital

(Duda & Dziurzynski, 2019). Ketiadaan atau rendahnya kompetensi digital dapat menghambat produktivitas, mengurangi kualitas layanan, dan menimbulkan kesenjangan dalam pemanfaatan teknologi untuk mendukung tujuan organisasi.

Penelitian sebelumnya di teliti oleh Bornok Sinaga (2022), yang menjelaskan terkait bagaimana kemampuan tenaga kependidikan dalam bidang digital, perilaku sukarela terhadap organisasi, dan tingkat religiusitas tenaga kependidikan dapat mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di lingkungan kampus. Selain itu, motivasi intrinsik yakni dorongan dari dalam diri tenaga kependidikan sendiri untuk berbuat lebih baik berperan sebagai faktor yang memediasi pengaruh dari ketiga variabel utama tersebut terhadap kinerja. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kompetensi digital, perilaku positif terhadap organisasi, dan religiusitas tidak hanya langsung mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan, tetapi juga melalui motivasi intrinsik yang mendorong tenaga kependidikan untuk bekerja dengan lebih baik dan penuh tanggung jawab. Hal ini penting agar universitas mampu meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara menyeluruh sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman dan nilai-nilai keagamaan (Sinaga, 2022).

Fenomena terkait kompetensi digital tenaga kependidikan di UMRI menunjukkan bahwa tenaga kependidikan perlu meningkatkan kemampuan dalam menggunakan teknologi digital. Banyak tenaga kependidikan yang masih kurang terampil dalam mengoperasikan perangkat dan sistem digital, padahal teknologi sangat penting dalam proses pembelajaran dan administrasi. Selain

itu, pandemi COVID-19 mempercepat penggunaan pembelajaran daring, sehingga tenaga kependidikan harus mampu menguasai berbagai platform digital. Kendala infrastruktur dan akses terhadap teknologi juga menjadi hambatan, sehingga tidak semua tenaga kependidikan dapat mengembangkan kompetensi digital secara optimal. Kesadaran akan pentingnya literasi digital semakin meningkat, dan ini mendorong perlunya pelatihan agar tenaga kependidikan mampu bersaing dan beradaptasi dengan perkembangan zaman. Secara umum, fenomena ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi digital sangat penting untuk mendukung kemajuan pendidikan di era teknologi saat ini.

Selain kompetensi digital, perilaku kerja di luar tugas formal, seperti Organization Citizenship Behaviour (OCB), memainkan peran signifikan dalam mendukung kinerja organisasi. Tenaga kependidikan yang memiliki OCB cenderung membantu rekan kerja, bersikap proaktif, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Hal ini penting dalam membentuk budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif. Selain tuntutan kompetensi teknis, efektivitas organisasi juga sangat dipengaruhi oleh perilaku individu di luar deskripsi pekerjaan formal tenaga kependidikan, yang dikenal sebagai Organization Citizen Behaviour (OCB) (Dewani & Swatantra, 2024).

OCB mencerminkan tindakan sukarela karyawan yang tidak secara langsung dihargai oleh sistem imbalan formal, tetapi secara agregat berkontribusi pada efektivitas fungsi organisasi (Suhartono dkk, 2024). Perilaku seperti membantu rekan kerja (altruism), menunjukkan kesadaran dan tanggung jawab yang tinggi (conscientiousness), bersikap sportif

dalam menghadapi masalah (sportsmanship), menunjukkan perhatian dan kesopanan kepada orang lain (courtesy), serta aktif berpartisipasi dalam kegiatan organisasi (civic virtue) dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, meningkatkan moral karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, termasuk kinerja individu tenaga kependidikan (Dewani & Swatantra, 2024).

Penelitian terdahulu yang relevan adalah studi oleh Marlina (2024) yang mengkaji pengaruh OCB dan penghargaan terhadap kinerja guru di SMP Negeri. Hasilnya menunjukkan bahwa OCB dan pemberian penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun bersama-sama. Selanjutnya, penelitian yang juga relevan ialah penelitian dari Dewani dan Swatantra (2024) yang berjudul *The Effect Analysis of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance*. Fokus pada dampak Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan secara umum, menemukan sebagian besar dimensi OCB (altruisme, kebajikan sipil, kesopanan, dan sportivitas) berpengaruh positif, kecuali kesadaran.

Penelitian terdahulu diteliti oleh Samsuryaningrum (2024), yang menggabungkan penelitian terdahulu yang hasilnya tidak positif signifikan serta fenomena Organizational Citizenship Behavior (OCB) tenaga kependidikan di Universitas Muhammadiyah Jember (UMJ). Fenomena Organizational Citizenship Behavior (OCB) di kalangan tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Riau (UMRI) menunjukkan variasi dalam tingkat partisipasi sukarela dan motivasi tenaga

kependidikan untuk berperilaku di luar tugas utama. Meskipun banyak tenaga kependidikan menunjukkan komitmen dan rasa tanggung jawab terhadap institusi, terdapat sebagian yang menunjukkan kurangnya inisiatif atau participation dalam kegiatan nonformal yang mendukung keberlanjutan organisasi. Faktor internal seperti tingkat kepuasan kerja, hubungan dengan atasan, serta budaya organisasi yang mendukung atau tidak mendukung perilaku sukarela mempengaruhi munculnya OCB tersebut. Fenomena ini juga dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan yang dirasakan oleh staf, di mana kepemimpinan yang tidak konsisten atau kurang inspiratif cenderung mempengaruhi rendahnya OCB di lingkungan UMRI. Oleh karena itu, untuk meningkatkan OCB tenaga kependidikan di UMRI, diperlukan upaya strategis dalam membangun budaya organisasi yang memotivasi dan menghargai peran sukarela serta memperkuat hubungan antara pimpinan dan staf agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

Religiusitas adalah tingkat penghayatan, pemahaman, dan pengamalan seseorang terhadap nilai-nilai agama dalam kehidupan sehari-hari. Ia tidak hanya terbatas pada pelaksanaan ibadah formal, tetapi juga mencakup sikap, perilaku, moral, dan etika yang sesuai dengan ajaran agama. Dalam kajian pendidikan islam, religiusitas tampak dalam keyakinan, praktik ibadah, pengalaman religius, pengetahuan, serta konsekuensi dalam perilaku sehari-hari. Dengan kata lain, seseorang yang religius tidak hanya rajin beribadah, tetapi juga menunjukkan nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab, disiplin, kepedulian, dan integritas yang selaras dengan ajaran agama. (Shah, 2023).

Penelitian terdahulu terkait religiusitas terhadap kinerja dijelaskan dalam penelitian yang diteliti oleh Nadiyah dkk, (2017) yang menjelaskan religiusitas dalam kaitannya dengan kinerja dapat dimaknai sebagai penghayatan dan penerapan nilai-nilai agama dalam aktivitas kerja sehari-hari. Religiusitas tidak hanya terbatas pada pelaksanaan ibadah ritual, tetapi juga tercermin dalam sikap disiplin, kejujuran, tanggung jawab, kepedulian, dan etika kerja yang selaras dengan ajaran agama. Artikel yang dikaji menjelaskan bahwa kepemimpinan dan motivasi spiritual mampu meningkatkan perilaku kewargaan organisasi (OCB) serta kinerja religius pegawai. Artinya, semakin tinggi tingkat religiusitas seseorang, maka semakin baik pula kinerjanya karena pekerjaan dijalankan bukan hanya sebagai kewajiban formal, tetapi juga sebagai ibadah. Dengan landasan nilai religius ini, tenaga kependidikan akan lebih terdorong untuk bekerja dengan ikhlas, loyal, dan penuh integritas sehingga berdampak positif pada kualitas kinerja individu maupun organisasi. (Ifani & Kartiwi, 2024).

Penelitian yang dilakukan oleh Afriani (2017) menemukan hasil yang tidak signifikan mengenai pengaruh variabel religiusitas terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki tingkat religiusitas yang diukur melalui dimensi-dimensi seperti keyakinan, praktik ibadah, pengamalan, pengetahuan, dan pengalaman, hal tersebut secara statistik tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja tenaga kependidikan. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain di luar religiusitas lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan di lokasi penelitian tersebut, atau bahwa

penekanan religiusitas karyawan belum sepenuhnya terinternalisasi dan terefleksi secara langsung dalam standar atau capaian kinerja formal tenaga kependidikan (Afriani, 2017).

Fenomena di perguruan tinggi Islam melalui bawah naungan Muhammadiyah, Universitas Muhammadiyah Riau (UMRI) memiliki atmosfer keagamaan yang cukup kuat yang tercermin dalam kebijakan kampus berbasis nilai Islam, seperti kewajiban civitas akademika mengikuti kegiatan keagamaan, shalat berjamaah, dan dakwah kampus. Budaya religius juga terlihat dari tenaga kependidikan yang membiasakan berpakaian sesuai syariat, menjaga etika kerja, serta mengucapkan salam dan doa sebelum beraktivitas. Namun demikian, tingkat penghayatan dan konsistensi praktik religius di kalangan tenaga kependidikan masih bervariasi. Ada yang menjadikan religiusitas sebagai motivasi kerja, tetapi ada pula yang memandangnya sekadar rutinitas formal. Nilai-nilai islam di UMRI sesungguhnya menjadi landasan penting bagi tenaga kependidikan untuk bekerja tidak hanya demi target organisasi, melainkan juga sebagai bentuk ibadah sesuai dengan konsep amal usaha Muhammadiyah. Oleh karena itu, religiusitas di UMRI menjadi faktor penting yang mempengaruhi sikap dan kinerja tenaga kependidikan, meskipun penguatan secara berkelanjutan tetap diperlukan agar kinerja dapat lebih optimal.

Motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau aktivitas karena merasa tertarik, senang, atau mendapatkan kepuasan pribadi dari kegiatan tersebut tanpa adanya paksaan atau imbalan dari luar. Motivasi ini didasarkan pada keinginan internal seperti kebutuhan, harapan, dan minat yang membuat

seseorang merasa termotivasi untuk bertindak dan berprestasi atas dasar kesadaran dan komitmen pribadi. Dengan motivasi intrinsik, seseorang akan bekerja dengan semangat lebih tinggi karena pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan nilai dan tujuan pribadi yang dianggap bermakna (Ardina, 2022).

Penelitian terdahulu Wedhu dkk (2020), tentang Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sikka, menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi ekstrinsik berpengaruh positif namun tidak signifikan. Temuan ini menegaskan pentingnya motivasi intrinsik sebagai pengaruh langsung terhadap kinerja. Namun, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian Ningsih dan Surianti (2020), yang menemukan bahwa secara parsial, motivasi intrinsik (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil ini menunjukkan bahwa dorongan yang berasal dari dalam diri karyawan, seperti kepuasan pribadi atau minat terhadap pekerjaan, tidak serta-merta menjamin peningkatan kinerja. Dalam konteks penelitian tersebut, faktor eksternal (motivasi ekstrinsik) justru memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh motivasi intrinsik dapat bervariasi antar organisasi dan jenis pekerjaan, sehingga penting untuk menguji kembali peranannya, terutama sebagai jembatan (mediasi) antara variabel anteseden (Kompetensi Digital, OCB, Religiusitas) dengan Kinerja, seperti yang akan peneliti teliti (Ningsih & Surianti, 2020).

Fenomena motivasi intrinsik di lingkungan UMRI sebagai suatu

institusi pendidikan yang berafiliasi dengan Muhammadiyah kemungkinan juga mencerminkan motivasi yang muncul dari nilai-nilai keagamaan dan budaya organisasi yang menekankan pada penghargaan terhadap prestasi, tanggung jawab, dan pengembangan diri. Hal ini biasanya mendorong tenaga kependidikan dan mahasiswa untuk bekerja dan belajar dengan penuh kesadaran dan dedikasi tanpa hanya mengandalkan imbalan eksternal. Hal ini membuka peluang untuk mengkaji variabel lain sebagai mediasi dalam hubungan yang diteliti, salah satunya adalah motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi dalam pengaruh kompetensi digital, OCB, dan religiusitas terhadap kinerja tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Muhammadiyah Riau. Penelitian terdahulu ini mendukung pentingnya motivasi intrinsik dalam meningkatkan kinerja, yang sesuai dengan fokus penelitian peneliti terkait motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi digital, OCB, dan religiusitas terhadap kinerja tenaga kependidikan.

Urgensi penelitian ini berawal dari kebutuhan yang sangat mendesak di era digitalisasi dan globalisasi saat ini, di mana tenaga kependidikan di perguruan tinggi Islam, seperti Universitas Muhammadiyah Riau, diharapkan tidak hanya menguasai teknologi dan memiliki kompetensi profesional, tetapi juga berperilaku positif, bermotivasi tinggi, serta berakar pada nilai-nilai religius. Integrasi faktor-faktor tersebut sangat penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan siap bersaing, sekaligus menjaga identitas serta karakter lembaga pendidikan keislaman di tengah arus perubahan zaman yang sangat cepat. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan

landasan ilmiah bagi pengambilan kebijakan pengembangan SDM di lingkungan perguruan tinggi, sehingga pengelolaan dan pengembangan tenaga kependidikan menjadi lebih efektif, kontekstual, dan berkelanjutan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori untuk menganalisis hubungan kausal antara kompetensi digital, Organizational Citizenship Behavior (OCB), religiusitas, motivasi intrinsik, dan kinerja tenaga kependidikan. Penelitian dilaksanakan di Universitas Muhammadiyah Riau (UMRI), Pekanbaru. Populasi penelitian adalah seluruh tenaga kependidikan UMRI yang berjumlah 135 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus (sampling jenuh), sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai responden. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Variabel penelitian terdiri dari kompetensi digital, OCB, dan religiusitas sebagai variabel independen; motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi; serta kinerja tenaga kependidikan sebagai variabel dependen. Indikator pengukuran masing-masing variabel diadaptasi dari teori dan penelitian terdahulu. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi statistik deskriptif, evaluasi model pengukuran (outer model), dan pengujian model struktural (inner model).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

## 1. Pengujian Outer Model (Model Measurement)

### a. Convergent Validity

Menurut (Hair et al., 2022) indikator dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai

loading faktor di atas 0,70. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator memiliki kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan konstruk yang diukur. Adapun hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 2. Hasil Pengujian Convergent Validity**

Item	Kinerja Tendik	Kompetensi Digital	Motivasi Instrinsik	OCB	Religiusitas
ALT				0,756	
CIV				0,765	
COS				0,749	
COU				0,790	
SPO				0,758	
AUT			0,872		
COM			0,877		
REL			0,867		
BEL					0,790
CON					0,808
EXP					0,771
KNO					0,787
PRC					0,807
KDI		0,751			
KKD		0,848			
LID		0,779			
PKD		0,769			
PMT		0,773			
KEJ	0,723				
KEP	0,686				
KER	0,771				
KES	0,739				
KET	0,745				
PRA	0,680				
PRE	0,743				
TGJ	0,771				

Sumber: Sumber: Olahan Smart PLS

Hasil pengujian outer model menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading faktor di atas 0,50, yang berarti bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten dengan baik. Menurut kriteria yang dikemukakan oleh Hair et al. (2019), nilai loading faktor  $\geq 0,50$  menunjukkan validitas konvergen yang

memadai, karena indikator memiliki korelasi tinggi dengan variabel laten yang diukurnya. Dengan demikian, seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid secara konvergen dan layak untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya.

### b. Cross Loading

Cross loadings digunakan untuk menguji validitas diskriminan dengan cara membandingkan sejauh mana setiap indikator lebih kuat merefleksikan konstruk asalnya dibandingkan konstruk lain. Syarat

utama dalam cross loadings adalah setiap indikator harus memiliki nilai loading yang paling tinggi pada konstruk yang memang menjadi tempat pengukurannya, sehingga indikator tersebut jelas menggambarkan konstruk yang dimaksud.

**Tabel 3. Cross Loading**

Item	Kinerja Tendik	Kompetensi Digital	Motivasi Instrinsik	OCB	Religiusitas
ALT	0,629	0,582	0,590	<b>0,756</b>	0,606
CIV	0,635	0,613	0,634	<b>0,765</b>	0,605
COS	0,646	0,556	0,645	<b>0,749</b>	0,607
COU	0,668	0,635	0,607	<b>0,790</b>	0,601
SPO	0,683	0,631	0,638	<b>0,758</b>	0,701
AUT	0,759	0,705	<b>0,872</b>	0,678	0,730
COM	0,774	0,755	<b>0,877</b>	0,732	0,800
REL	0,774	0,720	<b>0,867</b>	0,723	0,734
BEL	0,696	0,624	0,687	0,659	<b>0,790</b>
CON	0,636	0,679	0,714	0,663	<b>0,808</b>
EXP	0,663	0,662	0,674	0,633	<b>0,771</b>
KNO	0,687	0,710	0,695	0,636	<b>0,787</b>
PRC	0,654	0,635	0,660	0,648	<b>0,807</b>
KDI	0,673	<b>0,751</b>	0,642	0,625	0,655
KKD	0,706	<b>0,848</b>	0,716	0,637	0,685
LID	0,674	<b>0,779</b>	0,658	0,630	0,689
PKD	0,586	<b>0,769</b>	0,589	0,621	0,600
PMT	0,707	<b>0,773</b>	0,657	0,588	0,642
KEJ	<b>0,723</b>	0,615	0,650	0,622	0,593
KEP	<b>0,686</b>	0,611	0,616	0,609	0,606
KER	<b>0,771</b>	0,663	0,669	0,701	0,693
KES	<b>0,739</b>	0,580	0,601	0,596	0,601
KET	<b>0,745</b>	0,639	0,653	0,621	0,598
PRA	<b>0,680</b>	0,644	0,613	0,565	0,586
PRE	<b>0,743</b>	0,636	0,678	0,653	0,619
TGJ	<b>0,771</b>	0,625	0,681	0,632	0,635

Sumber: Sumber: Olahan Smart PLS

Nilai ini membandingkan korelasi antara indikator dengan konstruk laten yang dituju (loading) dibandingkan dengan konstruk lainnya (cross loading). Validitas diskriminan dianggap baik jika nilai korelasi ke konstruk tujuan lebih tinggi daripada ke konstruk

lainnya. Dapat dilihat bahwa nilai cross loading lebih tinggi di antara nilai lainnya di baris yang sama.

### c. Discriminant Validity

**Tabel 4. Hasil Uji Discriminant Validity**

Variabel	AVE
Kinerja Tendik	0,537
Kompetensi Digital	0,616
Motivasi Instrinsik	0,761
OCB	0,584
Religiusitas	0,629

Sumber: Sumber: Olahan Smart PLS

Selain itu, hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,50. Nilai AVE yang tinggi menandakan bahwa sebagian besar varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur. Nilai AVE di atas 0,50 menunjukkan bahwa konstruk memiliki validitas konvergen yang baik, sesuai

dengan batas minimal yang direkomendasikan oleh Fornell dan Larcker (1981).

#### d. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah uji yang mengukur reliabilitas internal dari konstruk, yaitu sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk konsisten dalam mengukur konstruk yang sama. Composite reliability biasanya dihitung dengan menggunakan alpha Cronbach atau metode lainnya. Nilai di atas 0,7 atau 0,8 menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam suatu konstruk secara konsisten mengukur konstruk tersebut (Hair et al., 2022).

**Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Kinerja Tendik	0,876	0,877	0,903
Kompetensi Digital	0,843	0,846	0,889
Motivasi Instrinsik	0,843	0,843	0,905
OCB	0,821	0,822	0,875
Religiusitas	0,852	0,852	0,894

Sumber: Sumber: Olahan Smart PLS

Berdasarkan hasil uji reliabilitas konstruk, diperoleh bahwa seluruh variabel dalam model memiliki nilai yang sangat baik, baik ditinjau dari Cronbach's Alpha, Composite Reliability, maupun Composite Reliability yang berada di atas ambang batas minimum 0,70, yang menandakan bahwa setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi.

## 2. Pengujian Inner Model

Ukuran yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi model struktural adalah koefisien determinasi (nilai  $R^2$ ). Menurut Hair et al. (2022) koefisien determinasi (nilai  $R^2$ ) adalah ukuran kekuatan prediksi dalam sampel.

Semakin tinggi nilai  $R^2$ , semakin besar kekuatan penjelas model struktural PLS dan semakin baik prediksi variabel endogen. Rentang nilai  $R^2$  adalah dari 0 hingga 1, dengan 0 menunjukkan tidak ada hubungan dan 1 menunjukkan hubungan yang sempurna.

**Tabel 6. Hasil Analisis R-Square**

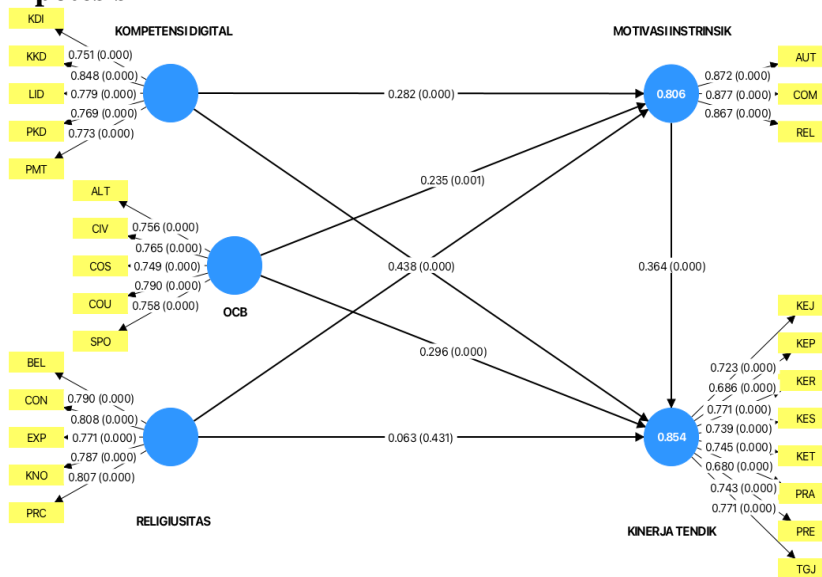
Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja Tendik	0,854	0,850
Motivasi Instrinsik	0,806	0,802

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi (R-square), terlihat bahwa variabel Kinerja Tenaga Kependidikan memiliki nilai R-square

sebesar 0,854 dan R-square adjusted sebesar 0,850. Artinya, sebesar 85% variasi dalam Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang mempengaruhinya dalam model. Nilai adjusted yang sangat dekat dengan R-square menunjukkan bahwa model sangat tinggi dan tidak mengalami overfitting. Sementara itu, variabel Motivasi Intrinsik menunjukkan nilai R-square yang sangat tinggi, yaitu sebesar 0,806, dengan nilai adjusted sebesar

0,802. Ini mengindikasikan bahwa 80,2% variasi dalam motivasi intrinsik dapat dijelaskan oleh konstruk-construct yang terdapat dalam model. Secara keseluruhan, kedua nilai tersebut mengindikasikan bahwa model struktural yang digunakan memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik dalam menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel-variabel endogen, khususnya Kompetensi Digital, OCB dan Religiusitas.

**Pengujian Hipotesis**



**Gambar 1. Model Penelitian**  
Sumber: Olahan Smart PLS

**Tabel 7. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Pengaruh Antar Variabel	Original sampl	Sample mean (M)	Standard deviation Statistik	T	P Values	Keterangan
H1	Kompetensi Digital (X1) -> Kinerja Tenaga Kependidikan (Y)	0,266	0,268	0,075	3,558	0,000	Diterima
H2	OCB (X2) -> Kinerja Tenaga Kependidikan (Y)	0,296	0,300	0,064	4,615	0,000	Diterima
H3	Religiusitas (X3) -> Kinerja Tenaga Kependidikan (Y)	0,063	0,061	0,080	0,787	0,431	Ditolak
H4	Motivasi Intrinsik (M) -> Kinerja Tenaga Kependidikan (Y)	0,364	0,360	0,074	4,890	0,000	Diterima
H5	Kompetensi Digital (X1) -> Motivasi Intrinsik (M)	0,282	0,286	0,070	4,022	0,000	Diterima
H6	OCB (X2) -> Motivasi Intrinsik (M)	0,235	0,233	0,073	3,226	0,001	Diterima

H7	Religiusitas (X3) -> Motivasi Intrinsik_(M)	0,438	0,437	0,074	5,899	0,000	Diterima
H8	Kompetensi Digital (X1) -> Motivasi Intrinsik (Z) -> Kinerja Tenaga Kependidikan (Y)	0,103	0,104	0,036	2,879	0,004	Diterima
H9	OCB (X2) -> Motivasi Intrinsik (Z) -> Kinerja Tenaga Kependidikan (Y)	0,086	0,084	0,032	2,690	0,007	Diterima
H10	Religiusitas (X3) -> Motivasi Intrinsik (Z) -> Kinerja Tenaga Kependidikan (Y)	0,159	0,157	0,040	3,961	0,000	Diterima

H1: Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan dengan nilai koefisien sebesar 0,266. Nilai T statistik sebesar 3,558 yang lebih besar dari 1,96 serta nilai P sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Besarnya koefisien menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan kompetensi digital akan meningkatkan kinerja sebesar 0,266 satuan. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan dalam menggunakan teknologi, mengelola informasi digital, serta beradaptasi dengan sistem berbasis teknologi berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja tenaga kependidikan. Dengan demikian, kompetensi digital merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja, sehingga hipotesis H1 dinyatakan diterima.

H2: Pengaruh OCB terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan. Hasil analisis menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan dengan nilai koefisien sebesar 0,296. Nilai T statistik sebesar 4,615 ( $>1,96$ ) dan P value sebesar 0,000 ( $<0,05$ ) memperkuat bahwa pengaruh

ini signifikan secara statistik. Koefisien ini menunjukkan bahwa peningkatan perilaku OCB seperti membantu rekan kerja, bekerja melebihi deskripsi tugas, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi akan meningkatkan kinerja sebesar 0,296 satuan. Nilai ini juga lebih besar dibandingkan pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja, sehingga dapat dikatakan bahwa perilaku ekstra peran memiliki kontribusi yang lebih kuat dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Oleh karena itu, hipotesis H2 diterima.

H3: Pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan. Berdasarkan hasil pengujian, religiusitas memiliki koefisien sebesar 0,063 dengan nilai T statistik sebesar 0,787 dan P value sebesar 0,431. Nilai T statistik yang lebih kecil dari 1,96 serta P value yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh religiusitas terhadap kinerja tidak signifikan secara statistik. Meskipun arah pengaruhnya positif, namun kontribusinya sangat kecil dan tidak cukup kuat untuk menjelaskan variasi kinerja tenaga kependidikan. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat religiusitas individu tidak secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja dalam konteks pekerjaan. Dengan demikian, hipotesis H3 dinyatakan ditolak.

H4: Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien sebesar 0,364. Nilai T statistik sebesar 4,890 dan P value sebesar 0,000 menunjukkan signifikansi yang kuat. Koefisien ini merupakan yang terbesar di antara variabel lain yang mempengaruhi kinerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik merupakan variabel yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Artinya, semakin tinggi dorongan dari dalam diri individu seperti rasa tanggung jawab, kepuasan kerja, dan komitmen pribadi terhadap pekerjaan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Oleh karena itu, hipotesis H4 diterima.

H5: Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Motivasi Intrinsik. Kompetensi digital terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik dengan nilai koefisien sebesar 0,282, T statistik sebesar 4,022, dan P value sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi digital akan meningkatkan motivasi intrinsik tenaga kependidikan sebesar 0,282 satuan. Secara konseptual, ketika individu merasa mampu dan terampil dalam menggunakan teknologi, mereka akan merasa lebih percaya diri dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, kompetensi digital tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga meningkatkan motivasi dari dalam diri individu. Hipotesis H5 dinyatakan diterima.

H6: Pengaruh OCB terhadap Motivasi Intrinsik. Hasil pengujian menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik dengan koefisien sebesar 0,235, T statistik sebesar 3,226,

dan P value sebesar 0,001. Ini berarti bahwa semakin tinggi perilaku OCB yang ditunjukkan individu, maka semakin meningkat pula motivasi intrinsik yang dimilikinya. Meskipun pengaruhnya tidak sebesar religiusitas terhadap motivasi, namun kontribusinya tetap signifikan. Perilaku membantu, kerja sama, dan sikap sukarela dalam organisasi dapat meningkatkan rasa memiliki dan kepuasan batin yang pada akhirnya memperkuat motivasi intrinsik. Oleh karena itu, hipotesis H6 diterima.

H7: Pengaruh Religiusitas terhadap Motivasi Intrinsik. Religiusitas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik dengan koefisien sebesar 0,438, T statistik sebesar 5,899, dan P value sebesar 0,000. Nilai koefisien ini merupakan yang terbesar dalam mempengaruhi variabel motivasi intrinsik, sehingga dapat dikatakan bahwa religiusitas merupakan faktor dominan dalam meningkatkan motivasi intrinsik. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual, keyakinan, dan komitmen religius dapat memperkuat dorongan internal individu dalam bekerja secara optimal. Dengan demikian, hipotesis H7 diterima.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang dilakukan, ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang diteliti, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. 1) Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan. Artinya, semakin tinggi kompetensi digital yang dimiliki, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. 2) Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan.

Hal ini menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran mampu meningkatkan performa kerja. 3) Religiusitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan. Dengan demikian, religiusitas tidak secara langsung meningkatkan kinerja. 4) Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan. Motivasi intrinsik menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja. 5) Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Artinya, peningkatan kompetensi digital turut memperkuat dorongan internal individu dalam bekerja. 6) Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Perilaku sukarela dan kontribusi ekstra memperkuat motivasi dari dalam diri tenaga kependidikan. 7) Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Semakin tinggi religiusitas, semakin tinggi motivasi intrinsik individu. 8) Motivasi intrinsik memediasi secara signifikan pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja tenaga kependidikan. Kompetensi digital meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi intrinsik. 9) Motivasi intrinsik memediasi secara signifikan pengaruh OCB terhadap kinerja tenaga kependidikan. OCB meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun melalui motivasi intrinsik. 10) Motivasi intrinsik memediasi secara signifikan pengaruh religiusitas terhadap kinerja tenaga kependidikan. Religiusitas mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui motivasi intrinsik (mediasi penuh).

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Kompetensi Digital, Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan Religiusitas terhadap

Kinerja Tenaga Kependidikan dengan Motivasi Intrinsik sebagai variabel mediasi, maka beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan oleh Universitas Muhammadiyah Riau adalah sebagai berikut: 1) Peningkatan Kompetensi Digital secara terarah dan berkelanjutan. 2) Memperkuat perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam lingkungan kerja. 3) Menginternalisasikan nilai-nilai religiusitas dalam praktik kerja sehari-hari. 4) Mengembangkan strategi peningkatan motivasi intrinsik yang kontekstual. 5) Memperhatikan perbedaan karakteristik tenaga kependidikan. 6) Melakukan evaluasi dan monitoring kinerja secara berkelanjutan. 7) Penelitian mendatang dapat memasukkan variabel seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, beban kerja, atau dukungan organisasi sebagai variabel tambahan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tenaga kependidikan. 8) Untuk meningkatkan generalisasi hasil, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan tenaga kependidikan dari perguruan tinggi lain, baik negeri maupun swasta, serta membandingkan karakteristik institusi berbasis keagamaan dan non-keagamaan.

## REFERENCES

- Adawiah, A., & Nurhidayati, A. (2024). Pengaruh Literasi Digital Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Universitas Lamappapoleonro. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi)*, 7(2), 436-. doi:10.57093/metansi.v7i2.339
- Afriani. (2017). Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Muslim Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten

- Pamekasa. *urnal Ekonomi Syariah dan Bisnis Islam*, 5(1), 20-35. doi:<https://doi.org/10.26740/jekobi.v3n3.p90-99>
- Ardina, M. (2022). Pengaruh Religiusitas Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Mediasi (Survei Pada Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Negeri Kota Padang Panjang. In Skripsi. Padang: Universitas Andalas. Retrieved 2025, from [cholar.unand.ac.id/110296/](http://cholar.unand.ac.id/110296/)
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. (2020). Hands to Work, Heart to God: Religiosity and Organizational Behavior. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 4, 287-309. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/14766080709518666>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Dewani, S. L., & Swatantra, G. Y. (2024). The Effect Analysis of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. *Journal of Economics, Business and management Issues*, 2, 1-17. doi:<https://doi.org/10.47134/jebmi.v2i1.126>
- Duda, E., & Dziurzynski, K. (2019). Digital competence learning in secondary adult education in Finland and Poland. *International Journal of Pedagogy Innovation and New Technologies*, 6, 22-32. Retrieved 2025
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2018). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 190–202. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.10.002>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*.
- Glock, & Stark. (2019). *Religion and society intension*. california.
- Gozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *Handbook of Market Research*. In *Handbook of Market Research* (Nomor September). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>
- Howard, J. L., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Van den Broeck, A. (2021). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5),

- 1–18.  
<https://doi.org/10.1002/job.2496>
- Hugar, M., & Battase, S. (2024). The Integral Role of Human Resource Management in Higher Education Institutions. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 2. doi:<https://doi.org/10.47392>
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89–106. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>
- Lips-Wiersma, M., Wright, S., & Dik, B. (2020). Meaningful work: Differences among blue-, pink-, and white-collar occupations. *Human Relations*, 73(9), 1–26. <https://doi.org/10.1177/0018726719893462>
- Maulana, A., & Hamdah, S. (2025). Kompetensi Guru dalam Pembelajaran di Era Digital. *Jurnal Pendidikan dan Sosial Media*, 3(1), 1–8. doi:DOI:<https://doi.org/10.59061/guruku.v3i1.895>
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2021). Organizational citizenship behavior and performance. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100–113. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100789>
- Ningsih, & Surianti. (2020). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Finance & Collector PT Tepian Multimedia di Samarinda. (*Research Journal of Accounting and Business Management*), 4(2), 120-135. doi:<https://doi.org/10.31293/rjabm.v4i2.4929>
- Organ, D., & Podsakof. (2006). *Organizational Citizenship*. Sage Publications, 2. Retrieved 2025
- Permana, D., Rinawati, N., Titi, & Supartini, T. (2023). The Effect of Intrinsic Motivation and Competence on Employee Performance (Study at a Toll Road Development and Operator Company in Bandung). *Bisnis & IPTEK*, 16(2), 209–217. doi:<https://doi.org/10.55208/bistek>
- Pinto, R., & Hans, B. (2024). THE CRITICAL ROLE OF HRM IN THE WORLD OF HIGHER EDUCATION. *International Journal of Research and Development*, 9(1 Januari 2024), 105-112. doi:<https://doi.org/10.36713/epra15475>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Randy, A. (2018). Relationships Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Ghanaian Organizations. In *Disertations, College of Management and Technology* (p. 10). Minneapolis: Walden University. Retrieved 2025
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.